

ÍNDICE

Prólogo de Francisco Palma	11
Agradecimientos	15
Introducción. Del marketing 3.0 al marketing 4.0.....	17



**PARTE I.
PRINCIPALES TENDENCIAS
EN EL MARKETING**

1 Traspaso del poder a clientes conectados	23
De exclusivo a inclusivo	25
De vertical a horizontal	28
De individual a social	31
En resumen: Modelos horizontales, inclusivos y sociales....	32
2 Las paradojas del marketing para consumidores conectados	35
Derrumbando los mitos de la conectividad.....	36
Caso Correos: Democratizar el acceso al comercio electrónico	39
Paradoja n.º 1: Interacción <i>online</i> frente a interacción <i>offline</i>	40
Paradoja n.º 2: Consumidores informados frente a consumidores distraídos.....	42
Paradoja n.º 3: Valoración negativa frente a valoración positiva	44
En resumen: Las paradojas del marketing	45
3 Las influyentes subculturas digitales	47
Jóvenes: Obtener cuota mental de mercado	49
Caso KFC: Relanzamiento de la marca en España	52
Mujeres: Ampliar la cuota de mercado	53

Internautas: Ampliar a la cuota emocional.....	55
En resumen: Jóvenes, mujeres e internautas.....	58
4 Marketing 4.0 en la economía digital	59
Caso Telefónica: Haciendo bailar al elefante	61
Del marketing tradicional al digital	62
De la segmentación y la identificación de un público objetivo a la confirmación de comunidades de consumidores.....	62
Del posicionamiento y la diferenciación de marca a la clarificación de su personalidad y sus códigos	64
De vender las 4 'P' a comercializar las 4 'C'.....	65
De un servicio de atención al cliente a un cuidado colaborativo del cliente.....	67
Integración del marketing tradicional con el digital.....	68
En resumen: Redefinir el marketing en la economía digital...	69
 PARTE II. NUEVOS ESCENARIOS PARA EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DIGITAL 	
5 El nuevo recorrido del consumidor	73
Entender cómo compra la gente: De 4 'A' a 5 'A'.....	74
Caso Altamira: Más cerca del usuario	80
De la fase de atención a la de apología: La zona POE	81
En resumen: Atención, atracción, averiguación, acción y apología.....	85
6 Parámetros de productividad del marketing	87
Introducción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca	88
Deconstrucción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca.....	90
Aumento de la productividad	94
1. Incrementar el nivel de atracción	96
2. Optimizar la curiosidad	98
3. Incrementar el nivel de compromiso	100
4. Incrementar la afinidad	102
En resumen: Ratio de acción de compra y ratio de defensa de marca.....	104

7 Mejores prácticas y modelos de sector	105
Cuatro grandes modelos de sector.....	106
Patrón 1: Picaporte	106
Patrón 2: Carpa	108
Patrón 3: Trompeta.....	109
Patrón 4: Embudo	110
Patrón 5: Pajarita	111
Cuatro mejores prácticas en marketing	113
En resumen: Aprendiendo de diferentes sectores	115

PARTE III.
APLICACIONES TÁCTICAS DEL MARKETING
EN LA ECONOMÍA DIGITAL

8 Marketing centrado en el ser humano para generar atracción a la marca	119
Cómo entender al ser humano a través de la antropología digital.....	120
Escucha social.....	121
Netnografía.....	122
Investigación empática.....	123
Cómo crear las seis cualidades de una marca centrada en el ser humano	124
Buena presencia física.....	124
Nivel intelectual	124
Sociabilidad.....	125
Inteligencia emocional	125
Personalidad.....	126
Ética.....	127
Caso Toyota España: «Conduce como piensas».....	128
En resumen: Cuando las marcas se vuelven humanas.....	129
9 Marketing de contenidos para generar curiosidad por la marca	131
El contenido es el nuevo anuncio, el <i>#hashtag</i> es el nuevo eslogan.....	131
El marketing de contenidos paso a paso.....	135

Paso 1: Fijación del objetivo	135
Paso 2: Definición del público	136
Paso 3: Desarrollo y planificación del contenido	137
Paso 4: Creación del contenido.....	139
Paso 5: Distribución del contenido	140
Paso 6: Amplificación del contenido	141
Paso 7: Evaluación del marketing de contenidos	142
Paso 8: Mejora del marketing de contenidos	143
En resumen: Generar conversaciones con contenidos	144

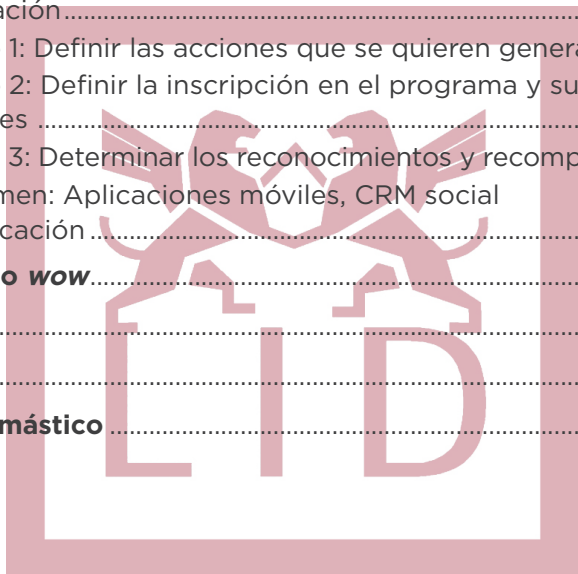
10 Marketing omnicanal para lograr el compromiso

con la marca	145
El auge del marketing omnicanal.....	145
Caso Leroy Merlin España: Proyecto Plataforma Digital	147
Tendencia 1: Prioridad del comercio vía móvil en la economía del «ahora»	147
Tendencia 2: Presencia de la compra por visita a la web en los canales <i>offline</i>	149
Tendencia 3: Presencia de la compra por visita a la tienda en los canales <i>online</i>	150
Optimización de la experiencia omnicanal con el análisis de <i>big data</i>	151
El marketing omnicanal paso a paso.....	152
Paso 1: Localizar todos los canales y los posibles puntos de contacto a lo largo del recorrido de compra del consumidor.....	152
Paso 2: Identificar los canales y puntos de contacto más críticos.....	154
Paso 3: Mejorar e integrar los canales y puntos de contacto más críticos	155
En resumen: Cómo integrar lo mejor de los canales <i>online</i> y <i>offline</i>	156

11 Marketing de participación para generar afinidad

con la marca	159
Cómo mejorar la experiencia digital con aplicaciones móviles	160
Paso 1: Determinar los usos.....	161

Paso 2: Diseñar las funcionalidades clave y la interfaz del usuario.....	162
Paso 3: Desarrollar la integración final	162
Ofrecer soluciones para la gestión de la relación con clientes en redes sociales.....	163
Paso 1: Desarrollar capacidades de percepción y respuesta	165
Paso 2: Favorecer el desarrollo y la autonomía de los agentes de gestión de relación con clientes social.....	166
Paso 3: Aprovechar la participación de las comunidades	166
Cómo conseguir las conductas deseadas a través de la gamificación.....	167
Paso 1: Definir las acciones que se quieren generar	169
Paso 2: Definir la inscripción en el programa y sus niveles	170
Paso 3: Determinar los reconocimientos y recompensas	171
En resumen: Aplicaciones móviles, CRM social y gamificación	172
El momento wow	173
Epílogo	179
Autores	185
Índice onomástico	187



PRÓLOGO

Es un hecho. Cada vez leemos menos libros. Según el Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros, durante 2017 en España el 40 % de la población no leyó un solo libro y, de ellos, el 35.1 % confesó no hacerlo porque ni les gusta ni les interesa. Si bien este dato, cuanto menos, pone en entredicho la labor en materia educativa de nuestras autoridades gubernamentales. La principal causa de este resultado tan pobre se encuentra en el ritmo de vida que poseemos actualmente: casi el 48 % pone como disculpa la falta de tiempo. Y claro está, para leer un libro necesitamos encontrar momentos reposados y tranquilos.

¿Cómo puede ser entonces que hoy vivamos más informados que nunca? Como en muchos otros ámbitos de la vida, la respuesta la podemos encontrar acudiendo al entorno digital. En los últimos cinco años prácticamente se ha triplicado el número de lectores digitales, pasando de un 11.2 % a un 27.2 %. A medida que avanzan los años, cada vez acudimos menos al papel para informarnos. Y si además hacemos foco en sectores como el del marketing donde la presencia del medio digital ha pasado a ser clave en la elaboración estratégica de las marcas, comprobaremos que estamos incluso sobreinformados. Nuestro nivel de exposición a impactos publicitarios se ha intensificado en este período debido a la consolidación del medio digital, el segundo que más inversión recibe por parte de las marcas, con un 25 % según refleja el último Barómetro que cada año realiza el ISDI (Instituto Superior de Desarrollo en Internet) para la AEA (Asociación Española de Anunciantes). Además, en lo que llevamos de milenio hemos pasado de recibir una media por persona de 1500 impactos publicitarios diarios a más de 3000. La mayoría de estos impactos los recibimos a través de diferentes pantallas y de todas ellas es la del llamado *black mirror* la que más consultamos. Desbloqueamos nuestro *smartphone* entre 150 y 200 veces al día, invirtiendo en ello hasta cuatro horas. Semejante nivel de información, inimaginable hasta hace pocos años atrás, exige un

grado de atención abrumador para la mayor parte de los miembros pertenecientes a generaciones analógicas. Por tanto, el futuro de las marcas pasa por conocer los hábitos y el comportamiento del nuevo consumidor.

Joven, urbano, con gran poder de movilidad y conectividad... El nuevo consumidor, más empoderado que nunca, ha obligado a las marcas a transformar sus procesos para poder seguir su ritmo y hábitos de consumo. Dentro de sus ciclos de transformación, sin duda la digitalización se muestra como la variable que más urge y que más está costando a las compañías ejecutar debido principalmente a la falta de conocimiento y de talento digital que poseen. Si para el consumidor actual la falta de tiempo es su principal excusa para culturizarse, a las marcas tampoco les sobra el tiempo para alcanzar tal fin. El miedo a quedarse atrás obliga a correr, y la velocidad cuesta mucho dinero en un mundo cada vez más competitivo. Si observamos en los últimos años la evolución de la inversión publicitaria en España (4.7% en 2015, 2.8% en 2016 y 1.8% en 2017 según Info-Adex), donde el sector de la automoción es el que más crece, podremos concluir de qué áreas están sacando parte de los recursos que necesitan las compañías para afrontar sus programas de transformación.

Además, las compañías emplean cada año más presupuesto para realizar acciones de marketing digital en detrimento de medios como la prensa o los suplementos, en claro declive. Sin embargo, no todo pasa por lo digital a la hora de implementar actualmente una estrategia de marketing. Desde las marcas nos enfrentamos al enorme reto de seguir conociendo este nuevo entorno sin perder de vista los canales de comunicación tradicionales que aún siguen mostrándose eficaces. Es lógico que desde las marcas dediquemos gran parte de nuestra atención a conocer el comportamiento y el nuevo entorno donde se mueven las audiencias, sin embargo, cada día observamos que el verdadero reto al que nos enfrentamos en la era digital es a no olvidarnos de la importancia de elaborar estrategias de marketing que conecten emocionalmente con las personas.

En *Marketing 3.0* ya se planteaba que una marca no debe solo conquistar la mente y el corazón del consumidor sino también su espíritu, convirtiendo a la marca en parte de su experiencia vital. Al hilo de esta reflexión, Oriol Villar, unos de los mayores talentos que ha dado el sector publicitario en España, sostenía recientemente en una entrevista que la relevancia se convierte en el gran objetivo para las marcas y es algo que la marca debe ganarse con sus hechos más que con sus palabras. La excelencia se

encuentra en aquellas marcas que poseen una gran verdad detrás de ellas. Si entendemos como marca culturizada aquella que transmite sus valores de forma responsable, honesta y siendo transparente, las compañías que apuesten por comenzar su estrategia de marketing centrándose en los *Trust Points* antes de acometer los *Touch Points* (2018 Fjord Trends, Accenture Interactive) seguramente alcanzarán ese nivel de excelencia deseado.

En *Marketing 4.0*, Philip Kotler junto a Kartajaya y Setiawan recogen las principales claves para construir marcas auténticas en un mundo interconectado. Siempre desde el análisis, detallan en un primer bloque el entorno actual en el que vivimos y cómo la conectividad lo ha cambiado todo. Posteriormente, en el segundo bloque de esta guía del marketing actual, muestran cuál es el comportamiento del consumidor en la era digital para rematar la obra con un bloque final apasionante donde describen cuáles son las claves para humanizar una marca.

Bienvenido a la era del marketing 4.0. Una nueva etapa donde ya no existen los silos, donde no hay cabida a prejuicios que impidan abrir nuestras mentes al nuevo entorno y donde lo tradicional y lo digital necesitan transmitir una única experiencia al consumidor. Ha llegado el momento de poner en práctica los ensayos de integración que anunciantes, planificadores, ejecutivos, estrategias y creativos llevan realizando a lo largo de la última década. Comienza el marketing en el que ir un paso por delante del consumidor ya no solo marcará el éxito o fracaso de una marca sino posiblemente su existencia.

Francisco Palma

Communications General Manager
de Toyota España

AGRADECIMIENTOS

Nos hemos tomado seis años para escribir *Marketing 4.0*. Durante este período, han sido muchas las personas que han contribuido en él. Queremos dar las gracias al equipo WOW de MarkPlus, Inc. que condujo la investigación y pasó incontables horas haciendo lluvia de ideas con los autores: Yosanova Savitry, Vendy Chandra, Cecilia Hermanto, Kevin Leonard, Quincy Wongso, Edwin Hardi, Adrian Hudiono, Evita Tania, Shabrina Annisarasyiq, Andre Anggada y Fachriza Prathama.

También estamos muy agradecidos a los líderes de MarkPlus, Inc., quienes han invertido sus pensamientos y energía en el libro: Michael Hermawan, Jacky Mussry, Taufik, Hendra Warsita, Vivie Jericho, Stephanie Hermawan y Ence.

Por último, pero no menos importante, nos gustaría agradecer al equipo de Wiley que nosotros pudiéramos compartir *Marketing 3.0* y *Marketing 4.0* con el mundo y al equipo de LID Editorial por su aportación de los casos de éxito de empresas de España y LATAM y la publicación de la edición en español, español, en especial a las siguientes personas y empresas por haber dedicado su tiempo y esfuerzo en compartir sus iniciativas de marketing y corporativas con todos nosotros. Muchas gracias.

Altamira: Elena Ger y Nieves Cañete

Correos: Modesto Fraguas y Carlos Millán

KFC: Jesús Cubero

Leroy Melin: Rodrigo de Salas

Telefónica: M^a Luisa de Urquía y Andrés López Hedoire

Toyota España: Fernando de Miguel y Francisco Palma

INTRODUCCIÓN

Del marketing 3.0 al marketing 4.0

Hace seis años que empresarios de todo el mundo nos pedían una secuela de nuestro libro *Marketing 3.0*. Teniendo en cuenta la dinámica de esta disciplina, seguro que muchos pensaban que ya estábamos en ello.

En *Marketing 3.0 Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*, hablamos del gran cambio que se había producido desde un marketing centrado en el producto (1.0) hacia un marketing centrado en el consumidor (2.0) y, finalmente, a un marketing centrado en el ser humano (3.0). En *Marketing 3.0* vimos cómo los consumidores adquirirían la consideración de seres humanos integrales, con intelecto, corazón y alma. Por eso defendíamos que el futuro del marketing estaría en crear culturas corporativas, servicios y productos que respetaran y reflejaran los valores del ser humano. Desde que se publicó el libro, en 2010, muchas empresas han ido adoptando los principios del marketing 3.0. La obra ha gozado de tal aceptación a nivel global que se ha traducido a 24 idiomas. Un año después de su publicación, abrimos el Museo del Marketing 3.0 en Ubud, Bali. El museo se construyó con el apoyo de los tres príncipes de este pueblo de Indonesia: Tjokorda Gde Putra Sukawati, Tjokorda Gde Oka Sukawati y Tjokorda Gde Raka Sukawati.

Ubud, con su aura de espiritualidad, es sin duda el lugar perfecto para el primer museo de marketing de este tipo. En él hemos ido exponiendo casos inspiradores de empresas y campañas de marketing que se centran en el alma del ser humano. Los contenidos se organizan con un sistema moderno de múltiples pantallas. En los últimos años el museo se ha

modernizado incorporando avanzadas tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual.

Lo cierto es que han sucedido muchas cosas desde que escribimos *Marketing 3.0*, especialmente en materia de avances tecnológicos. No todas las tecnologías que tenemos hoy en día son nuevas, pero se han ido acumulando a lo largo de los últimos años y el impacto conjunto de todas ellas ha modificado significativamente las prácticas de marketing en todo el mundo. Así, han ido apareciendo nuevas tendencias: el consumo colaborativo, la economía del «ahora», la integración omnicanal, el marketing de contenidos o el CRM social, entre otras.

Creemos que esta confluencia de tecnologías terminará provocando la convergencia del marketing tradicional y el digital. En un mundo dominado por la tecnología, el ser humano busca un contacto más personal. Cuanto más sociales somos, más queremos que las cosas se hagan especialmente para cada uno de nosotros. Gracias al análisis de big data, los productos y servicios se pueden personalizar cada vez más. En la economía digital, la clave es equilibrar estas paradojas.

En esta era de transición que vivimos, necesitamos un nuevo enfoque de marketing. Por eso introducimos el marketing 4.0 como la evolución natural del marketing 3.0. El principal planteamiento de este libro es que el marketing debe adaptarse a la naturaleza cambiante de los recorridos de compra del consumidor en la economía digital. La función del marketing es guiar a los consumidores en su evolución desde las fases iniciales de atención y descubrimiento de un producto o servicio hasta las etapas posteriores de recomendación a otros consumidores.

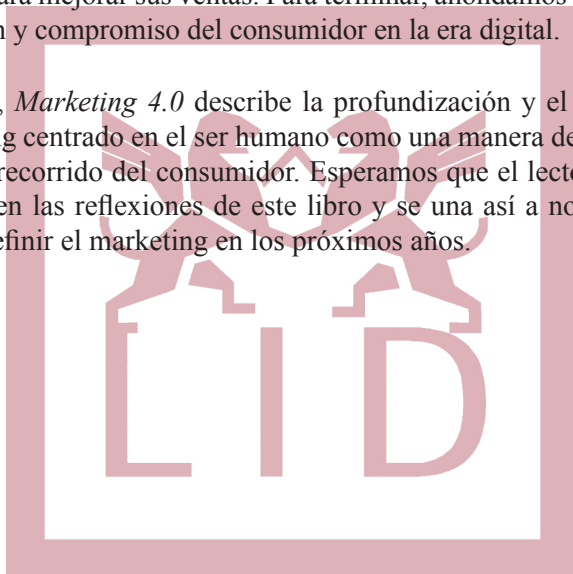
La primera parte del libro es el resultado de nuestra observación del mundo en el que vivimos, empezando por un análisis de los tres cambios de poder que se están produciendo y que van dando forma a nuestro mundo. A partir de ahí, proseguimos analizando cómo la conectividad ha cambiado la vida del ser humano. Profundizamos además en las principales subculturas digitales –jóvenes, mujeres e internautas– que constituyen la base de una nueva raza de consumidores.

La segunda parte y núcleo central del libro aborda la forma en que las empresas pueden impulsar la productividad conociendo y entendiendo realmente los recorridos de compra del consumidor en la era digital. En ella

introducimos toda una serie de nuevos parámetros del marketing y una perspectiva completamente nueva de nuestras prácticas. También profundizamos en varios sectores que consideramos claves para aprender cómo implantar en cada uno de ellos las ideas del marketing 4.0.

Por último, en la tercera parte describimos con detalle las tácticas fundamentales en este nuevo marketing. Comenzamos por el marketing centrado en el ser humano, que pretende humanizar las marcas dotándolas de atributos propios de las personas. A continuación analizamos con más detalle el marketing de contenidos con el fin de generar diálogo con el consumidor y describimos también cómo las empresas pueden implantar el marketing omnicanal para mejorar sus ventas. Para terminar, ahondamos en la idea de participación y compromiso del consumidor en la era digital.

En resumen, *Marketing 4.0* describe la profundización y el crecimiento del marketing centrado en el ser humano como una manera de cubrir cada aspecto del recorrido del consumidor. Esperamos que el lector encuentre inspiración en las reflexiones de este libro y se una así a nosotros en la tarea de redefinir el marketing en los próximos años.



P A R T E I

**PRINCIPALES
TENDENCIAS EN
EL MARKETING**

Traspaso del poder a clientes conectados

De vertical, exclusivo e individual a horizontal, inclusivo y social



Charlie Frost era un firme creyente en la teoría de la conspiración, según la cual en 2012 se produciría el fin de la civilización. En 2009 dos geólogos descubrieron que los temores de Frost podrían cumplirse porque el núcleo de la Tierra estaba a punto de explotar y esto abocaría al mundo a la catástrofe. Los líderes mundiales se reunieron para buscar una solución y decidieron construir unos buques gigantes al estilo del Arca de Noé para salvar a una selección de grupos de la población mundial. Los supervivientes deberían ser los responsables de fundar una nueva civilización.

Esta historia es una mera ficción sacada de la película *2012*, pero muchas de sus escenas simbolizan el cambio que estamos experimentando en la actualidad. La película muestra cómo los viejos estándares de la civilización –políticos, económicos, socioculturales y religiosos– resultaban destruidos y reemplazados por un conjunto de estándares sociales más horizontales e inclusivos. También muestra a los líderes de las superpotencias occidentales forzados a rebajar su ego y a colaborar. Incluso debían recurrir a China para la construcción de esos gigantescos barcos: las naves asimismo representan un símbolo de un nuevo mundo en el que una gran diversidad de seres humanos se conecta sin límites geográficos ni demográficos.

Vivimos en un mundo completamente nuevo. La estructura de poder a la que estábamos acostumbrados está sufriendo cambios drásticos. Internet, que ha aportado conectividad y transparencia a nuestras vidas, ha sido en gran medida responsable de estos traspasos de poder.

Estamos viendo cómo los poderes exclusivos se rinden ante el empuje de la inclusión. El G7, grupo exclusivo de grandes potencias, no pudo resolver la crisis financiera por sí solo; tuvo que implicar a las naciones del G20, entre las que se incluyen China, India e Indonesia. El poder económico es ahora más disperso e inclusivo. Las grandes empresas también han encontrado difícil nutrir su innovación desde dentro de sus organizaciones cerradas. Compañías como Microsoft o Amazon al final han necesitado adquirir empresas más pequeñas y aún más innovadoras, como Skype o Zappos. Incluso millonarios como Bill Gates o Mark Zuckerberg se han dado cuenta de la necesidad de una mayor inclusión económica y han donado parte de su riqueza para ayudar a los más desfavorecidos a través, respectivamente, de la Fundación Bill and Melinda Gates y de la organización Startup:Education, que ahora forma parte de la Iniciativa Chan Zuckerberg.

También estamos viendo cómo la estructura vertical de poder se ha ido diluyendo convirtiéndose en una fuerza más horizontal. Pensemos, por ejemplo, que los «Estados Unidos de Facebook», con una población de 1 650 000 millones de personas, superan a cualquiera de los países más poblados del planeta. También vemos que la gente se entera por Twitter de las últimas noticias, convirtiendo así a los ciudadanos tuiteros en periodistas, cuando en el pasado la fuente habitual habría sido cualquier gran cadena de televisión, como la CNN. Incluso YouTube ha derrotado a Hollywood. Un estudio realizado por la revista *Variety* desveló que, entre los jóvenes de 13 a 18 años, los famosos de YouTube (o *youtubers*) superan en popularidad a las grandes estrellas de Hollywood. El gigante del *show business*, Sony, ha colaborado con YouTube para demostrar que las fuerzas verticales no pueden frenar a las horizontales. El estreno comercial de la comedia de Sony sobre Corea del Norte, *The Interview*, se realizó en primer lugar a través de YouTube como respuesta a un supuesto ciberataque norcoreano.

Este traspasso de poder también afecta a la gente. Ahora el poder no lo ostentan los individuos, sino los grupos sociales. Los dictadores han sido derrocados por grupos de personas dirigidos por sus líderes anónimos.

Los financieros de Wall Street sufrieron la sacudida del movimiento de protesta *Occupy Wall Street*. En 2014 la revista *Time* eligió como su «personalidad del año» a los luchadores contra el ébola frente a alternativas como la del presidente de Estados Unidos, Barack Obama, o la del primer ministro indio, Narendra Modi.

Estos cambios han modificado drásticamente el mundo en el que vivimos. En un mundo en el que las fuerzas horizontales, inclusivas y sociales se imponen a las verticales, exclusivas e individuales, las comunidades de consumidores son cada vez más poderosas, se pronuncian más, ya no tienen miedo de las grandes empresas y marcas y están más que dispuestas a compartir sus historias, buenas y malas, sobre cualquier marca.

Ahora mismo ofrece mayor credibilidad una conversación oída al azar sobre una marca que cualquier campaña de publicidad que esta pueda lanzar. Los círculos sociales se han convertido en la principal fuente de influencia, desbancando a la comunicación externa del marketing e incluso a las preferencias personales. Los consumidores suelen seguir la tendencia de sus semejantes a la hora de decidirse por una marca. Es como si los consumidores se protegieran recurriendo a sus círculos sociales para levantar una fortaleza contra las posibles mentiras o astucias de las marcas.

De exclusivo a inclusivo

Atrás quedaron los días en los que el objetivo era ser exclusivo; ahora el juego se basa en la inclusión. A nivel global el mundo está pasando de una hegemonía a una estructura de poder multilateral. Las superpotencias, principalmente la Unión Europea y Estados Unidos, se han dado cuenta de que algunos poderes económicos están siendo transferidos a otras partes del mundo, por ejemplo y de forma especialmente significativa a Asia, que ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de los últimos años. Es importante considerar que las grandes potencias occidentales seguirán siendo poderosas, pero sin olvidar que hay otras naciones que están ganando cada vez más poder. El poder económico ya no está concentrado, sino distribuido de forma más equitativa.

Este cambio se suele atribuir al perfil demográfico de la población de los nuevos mercados emergentes: más joven y productiva y con un nivel de ingresos en crecimiento. Esto ha generado una gran demanda de productos

y servicios, que se traduce en crecimiento económico. No obstante, los datos recientes sugieren que tal vez la demografía no sea la única razón.

Desde la perspectiva de la innovación, los mercados emergentes también avanzan en mejor dirección. Los datos recabados recientemente por Robert Litan apuntan a que la innovación ha disminuido en Estados Unidos. El número de nuevos emprendimientos representa solo un 8 % del número total de empresas, mientras que hace 30 años rozaba el 15 %. Según las cifras de Litan, el número de bancarrotas ha superado el de nuevos emprendimientos.

La trayectoria de Asia es justo la contraria: según la OCDE, en 2019 China superará a la Unión Europea y a Estados Unidos en inversión e innovación. Ya en 2012 Corea del Sur destacó como el país más avanzado en innovación, con una inversión superior al 4 % de su PIB en investigación y desarrollo.

La influencia política del mundo occidental también está disminuyendo a consecuencia de la caída de su influencia económica. El poder militar que solía proporcionar una influencia efectiva está siendo reemplazado lentamente por el enfoque más moderado de la diplomacia y el apoyo económico. China, por ejemplo, ejerce una fuerte influencia en África debido a su apoyo para la lucha por una mejor gobernanza y un desarrollo sostenible.

El mundo de los negocios también está avanzando hacia la inclusión. La tecnología permite la miniaturización y la automatización de los procesos, lo que reduce el coste de los productos y posibilita a las empresas atender la demanda de los nuevos mercados emergentes. Las innovaciones desestabilizadoras entre sectores diferentes han facilitado el acceso de productos más sencillos y baratos a segmentos de población más desfavorecidos y hasta entonces considerados «fuera del mercado». Productos y servicios que antes se consideraban exclusivos ahora están disponibles de forma masiva para toda la población mundial. Algunos ejemplos son el coche Tata Nano de 2000 dólares o la operación de cataratas de Aravind Eye Care System por 16 dólares.

Y esto también funciona en el sentido contrario: la innovación cambia de dirección para desarrollar productos nuevos que se introducen en los mercados emergentes antes de venderlos en los restantes en lo que denominamos *innovación inversa*. La austeridad y el aquilatamiento del coste a la

hora de desarrollar nuevos productos se están convirtiendo en los nuevos elementos de diferenciación. Un ejemplo bastante conocido es el Mac 400 de GE, un electrocardiograma portátil que funciona con batería y que fue diseñado para dar servicio a poblaciones rurales en India y posteriormente se ha comercializado en el resto de mercados resaltando su portabilidad como su principal elemento diferenciador.

La transparencia que ha aportado internet facilita que los emprendedores de países emergentes capten ideas de sus homólogos en los países desarrollados. Están clonando negocios dándoles un toque local a la hora de su ejecución. Tenemos, por ejemplo, Flipkart.com en India, inspirado en Amazon; Disdus en Indonesia, inspirado en Groupon; Alipay en China, inspirado en PayPal, o Grab en Malasia, inspirado en Uber. Los clientes de estos países acceden a la experiencia de todos esos servicios sin tener que esperar a que la correspondiente empresa estadounidense decida establecerse en sus países.

Los muros entre los distintos sectores también se están desdibujando y aumenta la tendencia a la convergencia o integración de dos o más sectores. Una industria puede elegir entre competir o buscar sinergias con otras para llegar a los mismos clientes. En la mayoría de los casos opta por las sinergias.

Ahora hay muchos centros médicos que se han integrado con instalaciones turísticas para optimizar el coste de la atención sanitaria y el ocio vacacional. Patients Beyond Borders, con sede en Reino Unido, calculaba haber atendido a once millones de usuarios de turismo sanitario en 2013. Algunos de los tratamientos y destinos más populares son, por ejemplo, los servicios de odontología en Costa Rica, intervenciones cardiovasculares en Malasia o la cirugía estética en Brasil.

En algunos mercados emergentes en los que la telefonía móvil de prepago está muy extendida, el sector de las telecomunicaciones está colaborando con el de servicios financieros para diversificar los canales de pago de bienes y servicios. Un claro ejemplo es M-Pesa, que ofrece un servicio de transferencias vía móvil en Kenia.

Dentro de un sector ya establecido, los subsectores también se tornan difíciles de distinguir. En la industria de los servicios financieros las líneas que ahora separan banca, financiación, seguros y gestión de fondos, entre otros, irán desapareciendo, forzando a las entidades financieras a

encontrar rasgos diferenciadores nuevos. La integración vertical en un sector determinado generará la creación de entidades de negocio que participarán en diversas funciones, desde el suministro de materiales hasta la distribución, haciendo que resulte difícil precisar la actividad en la que opera cada compañía.

A nivel puramente individual, el ser humano también está demostrando tender hacia la inclusión social. Buscar lo inclusivo no es aspirar a lo similar. La inclusión consiste en saber vivir en armonía a pesar de nuestras diferencias. En el mundo *online* las redes sociales han redefinido la manera en la que interactuamos unos con otros permitiéndonos entablar relaciones sin ningún tipo de frontera geográfica ni límite demográfico. Pero el impacto de las redes sociales no termina ahí, pues este nuevo medio también ha facilitado la colaboración global en innovación. Pensemos en Wikipedia, creada por una infinidad de personas, o en InnoCentive, que propone desafíos en investigación y desarrollo y promueve la búsqueda de las mejores soluciones. De hecho, todas las redes sociales que utilizan sistemas de colaboración abierta o *crowdsourcing* constituyen un excelente ejemplo de inclusión social: las redes sociales generan este tipo de inclusión y ofrecen a la gente un sentido de pertenencia a su comunidad.

La inclusión social se está dando no solo en el mundo *online*, sino también en el real. El concepto de *ciudad inclusiva* –la que recibe de buen grado la diversidad de sus habitantes– suele ser equivalente al de un buen modelo de ciudad sostenible. Es en cierto modo similar al de red social y defiende la idea de que, si una ciudad acoge a las minorías que suelen quedarse fuera y las ayuda a sentirse aceptadas, la ciudad solo podrá resultar beneficiada. La inclusión social también puede manifestarse en forma de comercio justo, diversidad en el empleo o el empoderamiento de las mujeres. Estas prácticas aceptan las diferencias de sexo, raza y nivel económico. Algunas marcas, como The Body Shop, están trabajando para lograr un compromiso real de inclusión social con valores como «el apoyo al comercio de la comunidad» o con programas del tipo «detengamos la violencia doméstica».

De vertical a horizontal

La globalización ofrece un terreno de juego equilibrado. La capacidad competitiva de las empresas ya no está determinada por su tamaño, su país de origen o una eventual ventaja competitiva previa. Empresas más

jóvenes, pequeñas y locales pueden competir con otras más grandes, globales y de dilatada trayectoria. Llegará un punto en el que no habrá ninguna compañía que ejerza un dominio preponderante sobre las demás. De hecho, será más competitiva la que pueda conectar, por un lado, con comunidades de consumidores y colaboradores para cooperar y, por otro, con sus competidores para hacerlo de manera colaborativa.

El flujo de la innovación que en su momento era vertical (de las empresas hacia el mercado) se ha tornado horizontal. Antes las empresas creían que la innovación debía proceder de ellas exclusivamente y en consecuencia se dedicaban a crear una fuerte infraestructura de investigación y desarrollo. Pero al final se dieron cuenta de que el índice de innovación interna nunca era lo suficientemente alto como para competir en un mercado en perpetua mutación. Procter & Gamble (P&G), por ejemplo, llegó a esa conclusión en 2000 cuando disminuyeron sus ventas de productos nuevos. A partir de ese momento la compañía transformó su modelo de investigación y desarrollo. El actual, más horizontal, recurre a fuentes externas para las ideas que después comercializarán utilizando las capacidades internas de P&G. Su competidor por excelencia, Unilever, ha ido avanzando en esa misma dirección aprovechando su enorme ecosistema externo de innovación. Actualmente la innovación es horizontal; el mercado proporciona las ideas y las empresas las comercializan.

De igual modo, el concepto de *competencia* está cambiando de vertical a horizontal, principalmente debido a la tecnología. La elaborada hipótesis de Chris Anderson no podría ser más cierta hoy en día. El mercado está evolucionando, cambiando las marcas de consumo masivo y generalizado por otras de producción más reducida dirigidas a pequeños nichos de mercado. Gracias a internet las marcas y empresas más pequeñas ya no se enfrentan a las limitaciones logísticas que tenían en el pasado.

Este nivel de inclusión permite a las compañías entrar en sectores a los que antes no podrían haber accedido, lo que conlleva nuevas oportunidades de crecimiento, si bien a costa de un considerable nivel de amenazas en lo que a competencia se refiere. Dado que la división entre sectores es cada vez más difusa, a las empresas les va a resultar más difícil seguir la pista a sus competidores.

En el futuro los competidores de las compañías no serán solo de su mismo sector, sino también de otros sectores relevantes y relacionados. Hace

algunos años las empresas de servicios de taxi y las cadenas hoteleras no habrían imaginado competir entre sí por pasajeros y huéspedes con las tecnologías de nuevos emprendimientos, como Uber o Airbnb, que ofrecen servicios de transporte privado y alojamiento, respectivamente. Para detectar a posibles competidores las compañías deben empezar analizando los objetivos de sus clientes y valorar las alternativas potenciales que podrían aceptar para lograrlos.

Las empresas también han de seguir la actividad de sus posibles competidores fuera de sus mercados locales, que no serán necesariamente las grandes multinacionales. En los últimos años hemos podido observar el despegue de grandes compañías en mercados emergentes, como Xiaomi y Oppo, que innovan empujadas por la necesidad y nacen en mercados locales complicados. Son capaces de igualar la calidad de las grandes marcas pero con precios considerablemente más bajos, gracias a la posibilidad de salir al mercado a través de canales *online*. Se trata de empresas extremadamente innovadoras y resistentes; cuentan con todos los ingredientes necesarios para expandirse globalmente.

El concepto de *confianza del cliente* ya no es vertical, sino horizontal. En el pasado se influía fácilmente en los clientes con las campañas de marketing. Estos además escuchaban la opinión de fuentes con experiencia y autoridad en cada sector. Pero los estudios más recientes realizados en diferentes sectores muestran cómo ahora los consumidores se guían más por el factor 'F': *family, friends, Facebook fans y followers* (familia, amigos, Facebook fans, seguidores) que por la comunicación de marketing de las empresas. La mayoría incluso consulta en las redes sociales a desconocidos y les otorga más credibilidad que a la opinión de cualquier experto o a la publicidad de la marca correspondiente. Últimamente esta tendencia ha disparado el crecimiento de los sistemas comunitarios de valoración, como TripAdvisor o Yelp.

En un escenario como este, ninguna marca debería seguir viendo a los clientes solamente como un objetivo. Antes era común que las empresas difundieran sus mensajes publicitarios a través de diversos medios. Algunas incluso se inventaban una supuesta y a veces solo aparente diferenciación para destacar entre las demás y consolidar su imagen de marca. Así, esta se suele ver como un envoltorio exterior que permite una representación falsa del valor real del producto. Pero este enfoque ya no seguirá

siendo eficaz porque los consumidores, con el apoyo de sus comunidades, han aprendido a protegerse ante las malas marcas que los buscan como público objetivo.

La relación entre marca y cliente ya no debería ser vertical, sino horizontal. Los consumidores tendrán que ser considerados amigos e iguales de la marca, que deberá mostrarles su verdadera identidad y ser sincera con ellos en cuanto a su verdadero valor. Únicamente así conseguirá ganarse su confianza.

De individual a social

Al tomar una decisión de compra, los clientes solían guiarse por sus preferencias personales además de buscar cierta conformidad social. El nivel de importancia que el consumidor concede a estos dos factores varía según cada individuo y también el sector o la categoría del producto.

Debido al nivel de conectividad en el contexto actual, el factor de aprobación social cada vez está cobrando mayor peso en la balanza. Los consumidores cada vez tienen más en cuenta la opinión de los demás. Comparten sus opiniones y recopilan una cantidad ingente de críticas y valoraciones de otros consumidores. Conforman su imagen de las compañías y marcas que les ofrecen sus productos de forma comunitaria; dicha imagen en muchos casos resulta muy diferente de la que las propias compañías y marcas pretenden proyectar. Internet y especialmente las redes sociales han facilitado este drástico cambio poniendo a disposición del consumidor la plataforma y las herramientas necesarias.

En el futuro continuará esta tendencia y no tardará en llegar el momento en que todo el planeta esté conectado. Resulta que la solución para los rezagados de internet no consistía en portátiles baratos, sino en *smartphones* baratos. De hecho, el Foro UMTS prevé que el tráfico de datos móviles se incrementará multiplicándose por 33 de 2010 a 2020. Con una conectividad tan masiva, el comportamiento del mercado se modificará significativamente. Por ejemplo, en muchos países ya se tiende a valorar las ofertas de los establecimientos, comparar precios y publicar valoraciones a través de tecnologías de telefonía móvil. Estas tecnologías permiten al consumidor acceder al conocimiento de toda la comunidad de consumidores y mejorar sus decisiones de compra.

En un entorno de estas características, los consumidores tienden a amoldarse más a la opinión social. De hecho, las decisiones personales de compra son casi siempre esencialmente sociales. Los consumidores se comunican y debaten sobre las marcas y empresas. Desde el punto de vista de la comunicación de marketing, los clientes ya no son objetos pasivos sino un medio activo de comunicación.

La marca de productos cosméticos Sephora ha estado estudiando el uso de estas comunidades de consumidores como una nueva forma de canal de comunicación. Sephora ha construido una comunidad en redes sociales e incorpora todo el contenido generado por la misma a su plataforma Beauty Talk, que se ha convertido en una fuente de información fiable para los consumidores que quieren consultar a otros miembros de la comunidad.

No es fácil adaptarse a esta nueva tendencia. Las empresas solían tener el control de su comunicación de marketing y acostumbraban a gestionar las quejas de sus clientes de manera individual. Con este contenido generado por las comunidades de consumidores o usuarios, las compañías ya no tienen el control de la conversación: si censuran contenido, pierden credibilidad; deben estar preparadas para hacer frente a reacciones sociales de repulsa masiva cuando algo sale mal.

Dicho esto, las empresas y marcas que cuentan con una reputación sólida y son sinceras sobre sus productos en su comunicación no tienen por qué preocuparse. Las que, en cambio, ofrecen productos mediocres o recurren en su comunicación a afirmaciones engañosas sobre sus productos no lograrán sobrevivir. Es prácticamente imposible ocultar los defectos de un producto o acallar las quejas de los consumidores en este mundo digital y transparente.

En resumen: Modelos horizontales, inclusivos y sociales

Las empresas deben abrirse a este cambio hacia un panorama más horizontal, inclusivo y social. El mercado es cada vez más inclusivo. Las redes sociales echan abajo las barreras geográficas y demográficas, lo que permite a los consumidores conectarse y comunicarse y a las empresas innovar de forma colaborativa. El enfoque de los consumidores cada vez es más horizontal; tienden a desconfiar de la comunicación de marketing

de las marcas y a confiar, en cambio, en el factor ‘F’ (*family, friends, Facebook fans y followers*). Por último, su proceso de compra cada vez resulta más social. Los consumidores prestan más atención a sus círculos sociales cuando toman una decisión: buscan consejo, críticas y valoraciones... tanto en redes *online* como en su entorno inmediato.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son las tendencias que demuestran en tu sector estos cambios hacia un panorama empresarial más horizontal, inclusivo y social?
- ¿Cómo planea tu empresa adoptar estos cambios del mercado?

